

München 12.02.2015, Prof. Klaus Dörre

# Demokratisierung der Arbeitswelt. Historischer Rückblick und aktuelle Herausforderungen

**Konferenz:**

Das demokratische Unternehmen.

Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?



# Gliederung:

- I. Demokratische Unternehmen auf dem Vormarsch?**
- II. Liberale und egalitäre Demokratie-Tradition**
- III. Das demokratische Unternehmen – ein Rückblick**
- IV. Das demokratische Unternehmen – eine Chance**



Klaus Dörre (1996):

Die "demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen

*SOFI-Mitteilungen Nr. 23/1996*

# I. Demokratische Unternehmen auf dem Vormarsch?

## These 1:

Gegenwärtig avanciert das demokratische Unternehmen zu einem Leitbild für intelligentes Management, das etablierte Shareholder-Bürokratien herausfordert.

„Wettbewerb der Systeme“

*Brand eins 09/2014*

„Unternehmensführung –  
Ohne Chef geht's auch“

*FAZ 02/2010*

„Revolution von oben“

*Brand eins 06/2012*

„Der utopische Konzern“

*Brand eins 01/2002*

„Demokratie im Unternehmen – Wenn  
Mitarbeiter den Chef auswählen“

*Handelsblatt 01/15*

## These 2:

Wichtigster Treiber von Debatten um Demokratie im Unternehmen sind neue technologische Möglichkeiten (Informatisierung, Digitalisierung), aber auch veränderte Wertorientierungen bei hochqualifizierten Führungskräften und Beschäftigten.

## **These 3:**

Das demokratische Unternehmen hat nur dann eine Chance, wenn es auf robusten, krisenfesten, transparenten Kompromissen gegründet ist, die unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Interessen integrieren.

## II. Liberale und egalitäre Demokratie-Tradition

### These 4:

Die demokratischen Institutionen der frühindustrialisierten Länder beruhen auf zwei ideengeschichtlichen Traditionslinien – der liberalen und der egalitären. Zwischen beiden Linien bewegen sich deliberative Konzepte, die den Eigenwert verständigungsorientierter Verfahren hervorheben.



## These 5:

Historisch waren Demokratisierungsimpulse in Unternehmen mit dem egalitären Urversprechen von Demokratie („Gleichheit“) verbunden. Ziel war immer auch soziale Demokratie.

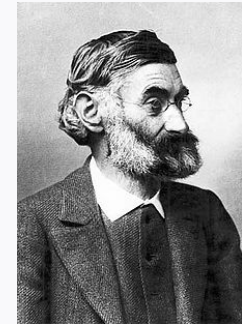
## These 6:

Demokratisierungsimpulse gingen über lange Zeiträume von organisierten Arbeiterbewegungen aus. Es gibt aber auch eine lange unternehmerische Tradition, die die Sozialbindung des Eigentums und die Mitwirkung von Beschäftigten/des Gemeinwesens an unternehmerischen Entscheidungen betont.



## Carl-Zeiss-Stiftung

### *Statut 1906*



Ernst Abbe

#### § 94.

#### **Relative Höhe der Beamtengehälter.**

Die Bezüge der Beamten bei den Stiftungsbetrieben sind in den verschiedenen Beamtenklassen stets in angemessenem Verhältnis zu erhalten zum durchschnittlichen Arbeitsverdienst der erwachsenen Arbeiter in den Betrieben.

Das höchste Jahreseinkommen, welches einem Beamten, die Mitglieder der Geschäftsleitungen eingeschlossen, für seine vertragsmäßige Dienstleistung gewährt wird, **darf zur Zeit der Festsetzung nicht hinausgehen über das Zehnfache vom durchschnittlichen jährlichen Arbeitseinkommen** der sämtlichen über 24 Jahre alten und mindestens drei Jahre im Betrieb tätigen, in gewöhnlichem Lohnverhältnis stehenden Arbeiter aller Stiftungsbetriebe, nach dem Durchschnitt der letztverflossenen drei Geschäftsjahre.

Die durchschnittliche Höhe aller derjenigen Beamtengehälter, welche einzeln das Doppelte des vorgedachten durchschnittlichen Arbeitseinkommens erreichen oder überschreiten, soll nicht mehr als das Vierfache jenes Arbeitseinkommens betragen.

Ortszulagen, welche Beamten an Plätzen mit besonders kostspieliger Lebensführung dieser wegen gewährt werden, sind bezüglich beider Vorschriften außer Ansatz zu lassen.

# III. Das demokratische Unternehmen – ein Rückblick

## These 7:

Der Weg zum demokratischen Unternehmen vollzieht sich in Schüben und Phasen.

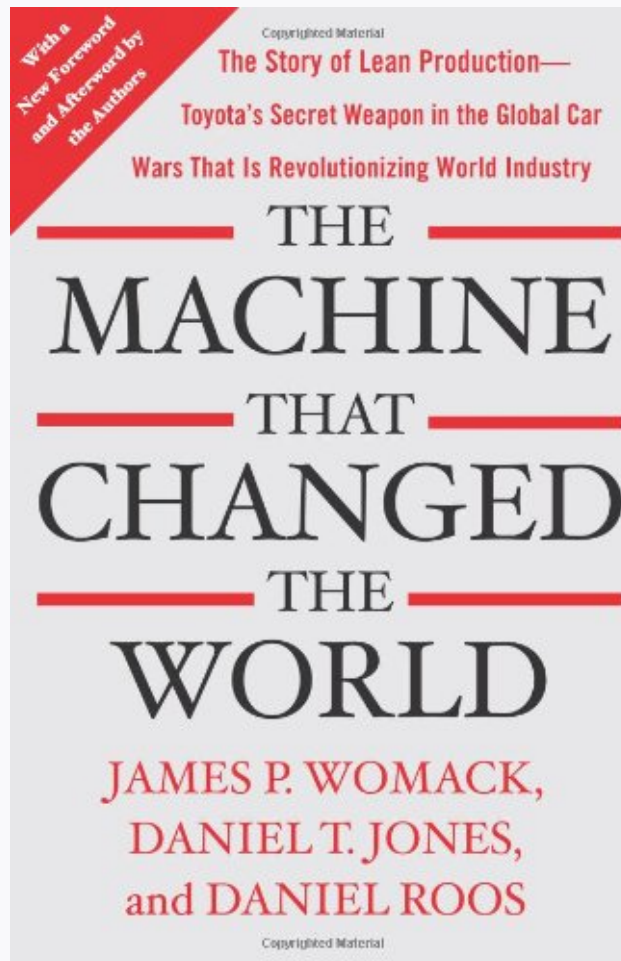
- Durchsetzung politischer Bürgerrechte (Wahlrecht, Koalitions- und Meinungsfreiheit)
- Durchsetzung sozialer Bürgerrechte (Wohlfahrtsstaat, Kollektivvereinbarungen, Mitbestimmung)
- Durchsetzung ökonomischer Bürgerrechte? Direkte Partizipation? Mitbestimmung in der ersten Person und am Arbeitsplatz?

## **These 8:**

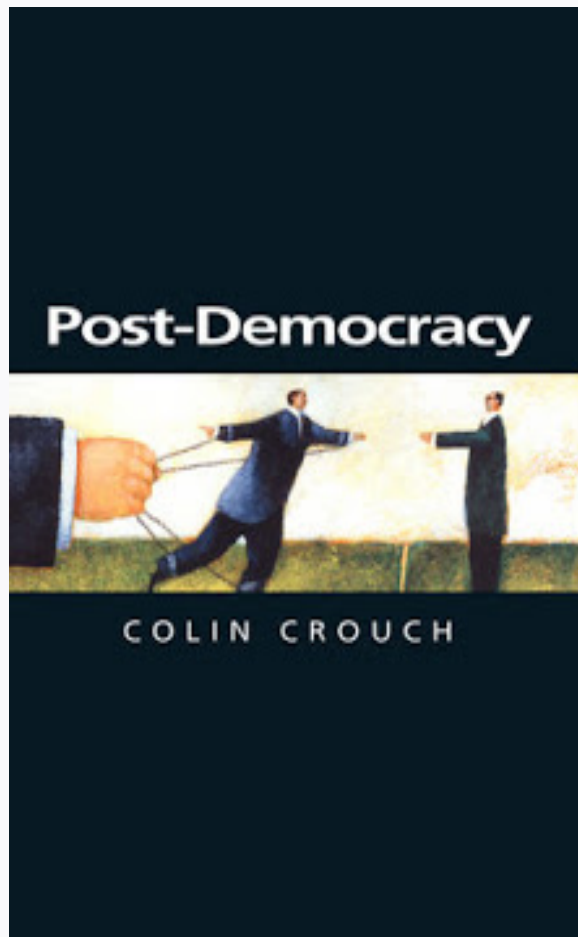
Im Kontext neuer Produktionskonzepte gab es die Chance, Unternehmen mittels Ausweitung von Beschäftigtenpartizipation zu demokratisieren. Diese Chance wurde weitgehend verspielt.



Kern/Schumann (1986), Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, Beck: München



Womack et al.(2007), The Machine that changed the World: the story of lean production, New York, NY [u.a.] : Free Press



Colin Crouch (2004), *Post-Democracy*,  
Cambridge [u.a.] : Polity Press.



# IV. Das demokratische Unternehmen – eine Chance

## These 9:

Die Debatte um das demokratische Unternehmen, wie sie in aufgeschlossenen Managementkreisen geführt wird, ist eine arbeitspolitische Chance, die durch technische Möglichkeiten gefördert wird.

## **These 10:**

Die Chance kann nur genutzt werden, wenn Klärungen erfolgen, die integrative arbeitspolitische Kompromisse ermöglichen. Das setzt letztendlich eine neue, demokratische Unternehmensverfassung voraus.

# Beispiele für demokratische Unternehmen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- (1) Unterschiedliche Eigentumsformen von der Wertschöpfungsgemeinschaft („10 % Umsatzrendite und fast alles ist erlaubt) bis zur Großkooperative (Beschäftigte sind Mitglieder, Mitarbeiter-Gesellschaft) aus;
- (2) Stark differierende Partizipationsniveaus von der Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes, über die demokratische Wahl des Chefs/Vorgesetzten bis zum Einfluss von Genossen/Mitgliedern auf Investitionsentscheidungen (Mondragon/Semco);

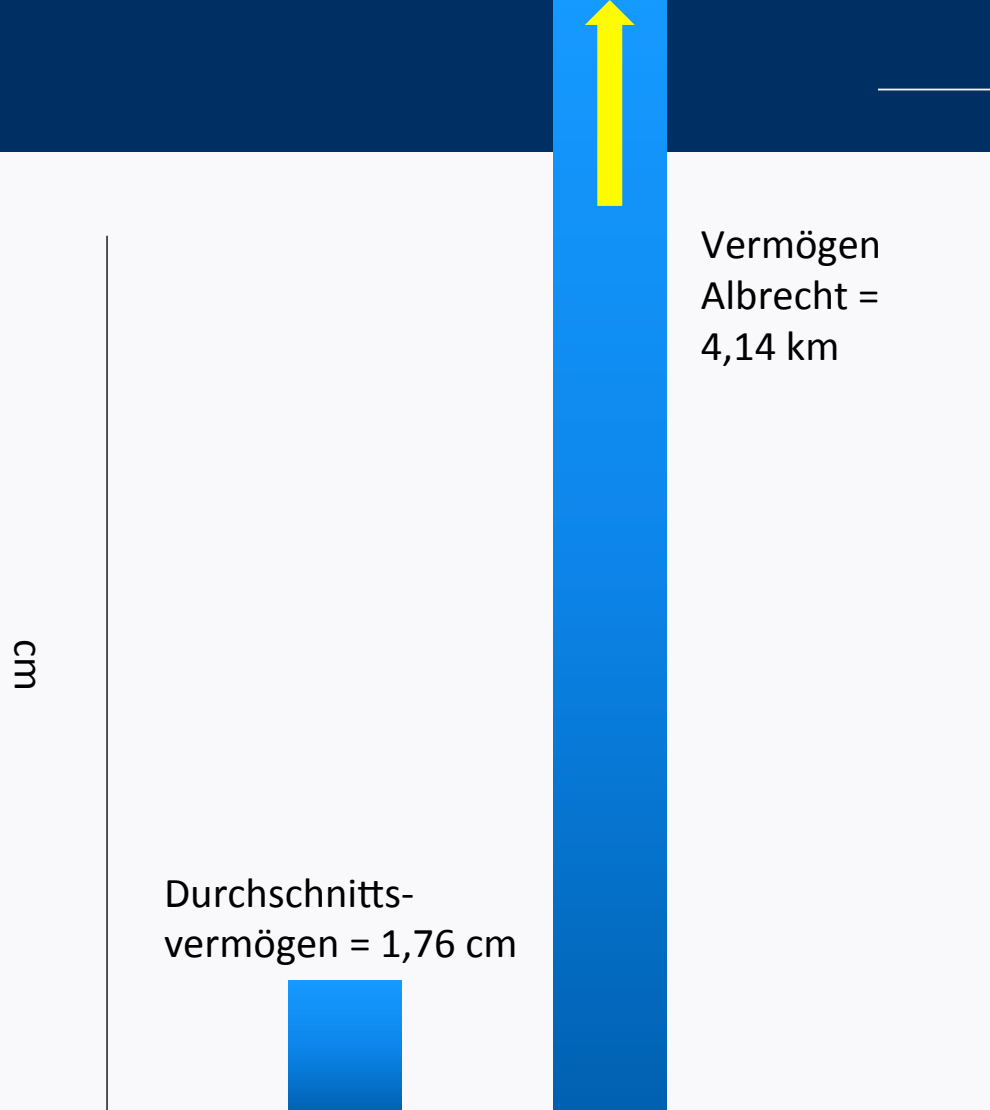
- (3) Übertragung von Möglichkeiten sozialer Netzwerke auf Unternehmen; Liquid Feedback, Liquid Democracy (Synaxon AG, Zara etc.);
- (4) Ambivalentes Verhältnis zur formalisierten Mitbestimmung (IT Agile);
- (5) Expandierende Unternehmen, dezentrale Strukturen (teilweise im IT-Bereich mit jungen, hochqualifizierten Belegschaften)

## These 11:

Auf dem Weg zu einer demokratischen Unternehmensverfassung gibt es wichtige Orientierungspunkte:

- Klärung, wer der Demos im Unternehmen ist und was er darf;

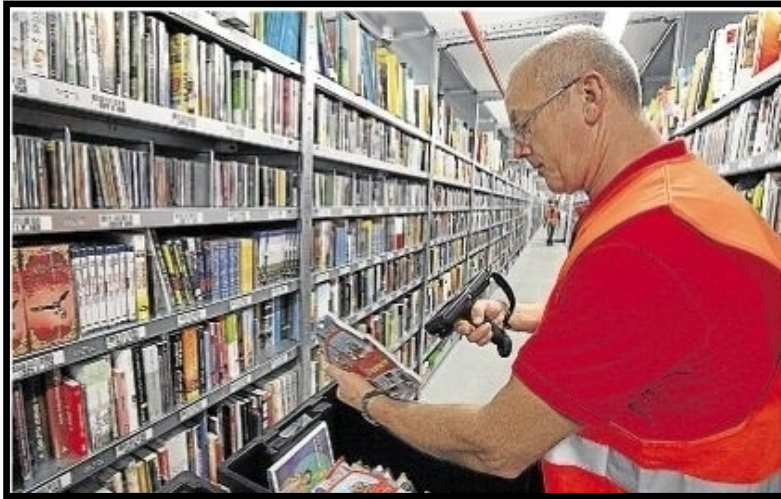
- Offener, transparenter Umgang mit Interessensgegensätzen und Gerechtigkeitsvorstellungen;



Darstellung des durchschnittlichen Pro-Kopf-Vermögens versus dem Vermögen von Theo Albrecht  
1 cm entspricht einem Vermögen von 50.000 €

- Krisenfeste Partizipationsformen, die die etablierte Mitbestimmung erweitern aber nicht ersetzen;





- Schutz vor panoptischer Herrschaft und Kontrolle;



## Auszug aus dem Blog:

...in werne müsste ich mal nachschauen ob der balken noch im scanner ist. aber die zeit läuft ja im Hintergrund weiter gegen die picker, stehste mal ein paar Minuten bekommen die picker sofort eine Meldung " warum stehst du rum" !!!!

...

Am Mittwoch haben die Picker eine Nachricht auf die Scanner bekommen, ihr "persönliches Ziel" liege bei 100 Artikeln pro Stunde, was bei den aktuellen Laufwegen ein schlechter Witz ist. Wie man hört, hat sich der Betriebsrat sofort eingeschaltet, und es heißt, dass derartige Nachrichten in Zukunft nicht mehr vorkommen werden. :-D

Kommentar von: -  
Gruß aus Koblenz!

...

Frage: Ist es üblich, eine Nachricht über Scanner zu erhalten, die auffordert GAS zu geben ... ?  
Kommentar von: -

....

Um uns permanent zu Bestleistungen anzuspornen, hat sich das Management etwas Besonderes einfallen lassen: Die POWER HOUR.

In dieser „Kraft-Stunde“ sollen wir Höchstleistung bringen. Während die Picker auf dem Scanner eine Nachricht erhalten, läuten in der Packhalle AC/DC's Höllenglocken die große Stunde ein. Und mit dem Startschuss geht's los: Viele legen einen guten Zahn zu

*Scanner – Quelle: <http://amazon-verdi.de/?admin=&npage=0%3A8&query=scanner>*

- Eine ausgewogene Balance von Wirtschaftlichkeits- und Demokratisierungszielen;
- Zeit für Partizipation;
- Ein Denken, das über den Tellerrand des eigenen Betriebs, des eigenen Unternehmens hinausreicht;
- Bündnispartner, die Demokratisierung mit langem Atem betreiben.